

# Strategie-Katastrophe

Vier Hebel gegen das (Un-)Vermeidliche

Katastrophen in Unternehmen beginnen häufig damit, dass eine zentrale Frage entweder falsch beantwortet oder erst gar nicht gestellt wird: Was ist eigentlich Strategie? So manche Führungskraft denkt bei Strategie an den jährlichen Planungsprozess. Aber dieser hat mit Strategie wenig zu tun. Denn bei der Strategie geht es um Grundsätzliches. Wenn ein Bereich oder ein ganzes Unternehmen neu ausgerichtet werden sollen, etwa weil die Zahlen nicht mehr stimmen, der Wettbewerb sich verändert oder weil sich neue Chancen am Horizont auftun, dann ist es an der Zeit für strategische Überlegungen.

Selbst wenn die eingangs gestellte Frage richtig beantwortet wird, ist die Gefahr einer Katastrophe noch längst nicht gebannt. Im Gegenteil: Meist geht sie mit dem Strategie-Projekt erst richtig los. Dabei lässt sich das scheinbar Unvermeidliche mit vier Hebeln und der nötigen Konsequenz recht einfach vermeiden.

## Hebel 1: Klarheit über Strategie und ihre Auslöser

Strategie ist ein Mittel zum Zweck. Für welchen Zweck? Um Ziele zu erreichen! Starten Sie niemals ein Strategie-Projekt, bevor sie nicht Klarheit und Einigkeit über zwei bis maximal fünf Ziele haben, die sie mit einer neuen Strategie erreichen wollen. Und schaffen Sie bei sich und den Beteiligten – Ihren „Strategie-Gefährten“ – Gewissheit über den Auslöser, der Sie zum Handeln zwingt. Wenn Sie wollen, dass am Ende nicht nur ein „nettes Papier“, sondern eine „neue, attraktive Realität“ auf Sie wartet, dann brauchen Sie explizite Antworten auf folgende Fragen: Wieso brauchen wir gerade jetzt eine neue Strategie? Worin genau besteht der Druck, dem unser Unternehmen ausgesetzt ist? Was sind die möglichen Konsequenzen eines Nichttuns?

Wenn Sie an dieser Stelle Klarheit geschaffen haben, lauert meist schon die nächste Strategie-Katastrophe: Das muntere und völlig verfrühte Gerede über Wege und Maßnahmen.

## Hebel 2: Der Verführung des Machens widerstehen

Die eigentliche Katastrophengefahr besteht in dieser Phase darin, dass attraktive Strategie-Alternativen erst gar nicht gesehen werden. Machen Sie sich und Ihrem Team, Ihren Gefährten, immer wieder klar, dass Strategie nichts anderes ist als eine Beschreibung der Position, die Ihr Bereich oder Unternehmen erreichen will. Wie sieht es dort aus?



Wie fühlt es sich dort an? Den Weg dorthin brauchen Sie an dieser Stelle weder zu diskutieren noch zu beschreiben. Ob Sie dafür die Internationalisierung vorantreiben müssen, Ihre Forschung und Entwicklung anders gestalten sollten, Teile der Produktion outsourcen wollen – das spielt alles noch keine Rolle. An dieser Stelle ist Disziplin gefragt!

## Hebel 3: Spezial-Einheit statt Kompanie

Vielfach wird behauptet, dass bei der Strategie-Entwicklung möglichst viele Mitarbeiter einzubinden sind. Was für ein Unsinn! Denn für große Gruppen gilt nur eines: Je mehr Beteiligte, desto weniger attraktive Lösungen und umso mehr Kompromisse. Und die haben in der Strategie-Entwicklung nichts zu suchen, sondern sind – wenn überhaupt – der Strategie-Umsetzung vorbehalten. Mal abgesehen davon, dass mit jedem weiteren Beteiligten der investierte Aufwand exponentiell steigt, beträgt die optimale Gruppengröße

vier bis sieben Mitstreiter. Und nicht vergessen: Sie brauchen keine Kompanie, keine Pfadfinder-Gruppe, sondern eine Spezial-Einheit, ausgestattet mit Strategie-Kompetenz und einer großen Souveränität im Umgang mit Unsicherheit.

## Hebel 4: Keine Methoden-Schlacht

Steht das Team, geht es häufig mit viel Elan mitten hinein ins Chaos: Szenarien, SWOTs, Wettbewerbsportfolien oder Wertketten-Analysen fliegen nur so umher. Dabei gehen zuerst der Überblick und dann Sinn und Plan verloren. Und noch schlimmer: Die Identifikation und Motivation der Beteiligten versiegt. Aber einmal eingeschlagen, wird der Weg jetzt auch bis zum bitteren Ende weitergegangen. Das Ergebnis: ein Strategie-Papier, das Geld und Aufwand nicht wert ist, weil es zu nichts führt. Legen Sie deshalb von Anfang an genau fest, welche Methoden Sie nutzen wollen. Zeichnen Sie eine „Strategie-

Landkarte“, die zeigt, wie das Strategie-Projekt läuft, und warum was getan werden muss. Die Klarheit hilft Team und Entscheidern, den Fokus nicht zu verlieren. Mit welchen Methoden Sie arbeiten müssen (und wie intensiv) hängt nur von zwei Faktoren ab: dem Maß an vorherrschender Unsicherheit und der Lösungs-Offenheit Ihrer Gefährten. Ist die Unsicherheit groß, dann ist viel aufzuarbeiten. Ansonsten kann die Strategie auch auf dem sprichwörtlichen Bierdeckel entstehen. Und ist die Lösungs-Offenheit Ihrer Gefährten gering, dann seien Sie pragmatisch: Lassen Sie den ganzen Methoden-Aufwand links liegen und machen Sie, „was so wieso klar ist“.



Matthias Kolbusa,  
Diplom-Informatiker, MBA  
Geschäftsführender Partner  
der Executive Consulting  
GmbH